



Mestrado de Economia - Especialização em Economia Industrial

Relatório de Estágio

Análise de mercado da actividade económica: Fabricação de Outras Embalagens de Papel e de Cartão

Orientador: Prof. Adelino Fortunato

Supervisor da Entidade de Acolhimento: Dr. Ricardo Ferreira

Pedro Filipe Ponte Pais Borges

Coimbra

Agosto de 2011

Agradecimentos

À empresa Centropack que me possibilitou a realização deste estágio permitindo-me aprender e crescer junto de profissionais com excelente qualidade técnica, e um agradecimento especial ao Doutor Ricardo Ferreira e ao Doutor Carlos Gaiola que me apoiaram desde o início do estágio.

Ao Professor Adelino Fortunato, o meu orientador de estágio, pela sua disponibilidade e pelos conselhos dados para a realização deste relatório de estágio.

Aos meus pais pelo apoio incondicional e por terem criado as condições necessárias para que eu pudesse prosseguir os estudos até aqui. E à Rita por todo o apoio que me deu.

Resumo

Este relatório foi desenvolvido no âmbito do Estágio Curricular realizado para a conclusão do Mestrado em Economia (2º ciclo de estudos do Programa de Bolonha), com especialização em Economia Industrial, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, na empresa CentroPack.

Aqui, estão descritas:

- Apresentação/Caracterização da entidade de acolhimento – CentroPack;
- As actividades que desenvolvi na empresa;
- Análise do mercado onde se insere a CentroPack – trabalho que desenvolvi e de âmbito mais teórico.

O trabalho teórico, acima referido, teve como base a análise do mercado, “Fabricação de Outras Embalagens de Papel e de Cartão”. Esta análise de estrutura do mercado é feita, considerando o estudo de factores, como a quota de mercado, as barreiras à entrada e a diferenciação do produto, a fim de posicionar a empresa no mercado.

Este estágio iniciou-se a 20 de Março e terminou em 20 de Julho de 2011.

Índice

Introdução.....	1
1. Apresentação da entidade de acolhimento.....	2
1.1. Caracterização da empresa.....	2
1.2. Breve história da empresa.....	3
1.3. Serviços.....	4
2. Apresentação das tarefas realizadas.....	4
2.1. Realização de Orçamentos.....	4
2.2. Estudo detalhado dos custos fixos e variáveis da empresa.....	5
2.3. Estudo de mercado para angariar clientes.....	8
2.4. Pedido de financiamento.....	9
2.5. Análise da Tesouraria.....	10
2.6. Análise SWOT.....	12
2.7. Análise da Concorrência.....	15
3. Análise Teórica.....	15
3.1. Estrutura de mercado.....	15
3.1.1. Medidas de Concentração.....	16
3.1.2. Barreiras à Entrada.....	20
3.1.3. Diferenciação do produto.....	26
4. Conclusão.....	30
5. Balanço do Estágio.....	31
Bibliografia.....	34
Anexos.....	35

Introdução

A opção de realizar um Estágio Curricular deveu-se ao facto de considerar que este me irá proporcionar experiências diferentes das que vivenciei durante o período de estudante desta faculdade. Nesse sentido, considero ser a oportunidade para alargar horizontes, aplicando e aprofundando os conhecimentos e competências adquiridas ao longo do percurso académico, bem como complementá-las através do contacto com a actividade desenvolvida na entidade de acolhimento. Criaria também a oportunidade de testar as minhas capacidades e de aplicar as competências adquiridas na Licenciatura e Mestrado em Economia, à realidade do dia-a-dia.

Por outro lado o primeiro contacto com o mercado do trabalho susceptibilizaria a aquisição das primeiras competências profissionais, tendo como suposto que estas poderiam proporcionar ao estudante universitário a aproximação, e uma eventual, integração no mercado de trabalho. Tinha em todo o caso como seguro que a minha formação profissional sairia reforçada pelos ensinamentos e experiências que este estágio curricular me iria proporcionar.

A embalagem de papel e de cartão, pode ser definida como um negócio complexo, dinâmico, e artístico. Indispensável na comercialização de muitos produtos, além da função básica de transporte e protecção, estimula as compras através da identificação de marcas, possibilita estratégias de diversificação, sendo apoio de publicidade. Pode-se dizer que a embalagem vende por si só.

O sector produtor de embalagem instalado no País abarca um conjunto diferenciado de pequenas e médias empresas, a maioria desconhecida nacionalmente.

Este conjunto de empresas, não é representado por nenhuma associação e carece de informações sistematizadas que permitam traçar um perfil do sector. A análise deste sector pelo INE é realizada de uma forma bastante alargada, o que também dificulta uma análise mais detalhada.

Para obter os melhores resultados possíveis cabe à CentroPack escolher as melhores estratégias, desde a definição de produto e objectivos de venda, à criação de incentivos e ao controlo de custo e de resultados.

Neste sentido, procurar-se-á analisar o desempenho da CentroPack para o cumprimento dos objectivos atrás mencionados. Esta análise terá como suporte o contributo das actividades desenvolvidas no estágio e a informação disponibilizada pela entidade de acolhimento.

Posto isto, numa primeira fase apresentar-se-á a entidade de acolhimento, focando os aspectos económicos e históricos a si associados.

Posteriormente, analisarei as tarefas realizadas durante o período de estágio e procurarei fazer um enquadramento teórico, onde realizo o estudo do mercado em que a CentroPack está presente, abordando aspectos como o grau de barreiras à entrada, a diferenciação do produto e a distribuição das quotas de mercado

Por fim, apresentarei uma conclusão, designadamente no que concerne à melhoria da posição da CentroPack no mercado em causa, através de um crescimento da sua rentabilidade. Ainda neste capítulo, dei especial atenção à exposição dos conceitos académicos mais utilizados, que me permitiram realizar o estágio de forma coerente e rigorosa.

Este estágio decorreu de 20 de Março a 20 de Julho de 2011, na empresa CentroPack - Comércio de Embalagens, Lda.

1. Apresentação da entidade de acolhimento

1.1. Caracterização da Empresa

A CentroPack - Comércio de Embalagens, Lda. é uma PME portuguesa, que cumpre os requisitos impostos pela definição de PME por parte da Comissão Europeia. Assim, tem um número de trabalhadores efectivos inferior a 50 e um volume de negócios inferior a 10.000.000€. Com sede em Coimbra, produz e comercializa todo o tipo de embalagens promocionais, nomeadamente sacos de papel e plástico bem como caixas em cartolina.

A Missão da Centropack é “Oferecer um serviço completo no campo da embalagem promocional com qualidade superior. Demonstrar uma preocupação no conhecimento das necessidades dos seus clientes, de forma a satisfazê-los plenamente e permitir a sua fidelização”.

Tem como Visão “Ser uma empresa reconhecida no seu sector, e no mercado nacional, pela sua qualidade de serviços e produtos, potenciando a melhoria contínua junto dos seus colaboradores e fornecedores.”

O seu mercado-alvo é principalmente o mercado nacional, onde já é uma empresa de referência no segmento do saco promocional de luxo, exportando também para os mercados

Espanhol e Angolano. O maior número de clientes é sobretudo do mercado tradicional de retalho, existindo no entanto também clientes na área de serviços e indústria.

A empresa conta com 25 colaboradores no seu quadro de recursos humanos.

A empresa tem presentemente a seguinte estrutura:



Figura 1 – Organograma da CentroPack

1.2. Breve história da empresa

A CentroPack, Comércio de Embalagens Lda. foi criada em 2002 sob a forma jurídica de Sociedade por Quotas segundo o Código das Sociedades Comerciais. A sua gestão é assegurada por dois sócios-gerentes, e está localizada na zona industrial da Pedrulha/Coimbra.

Também neste ano associa-se à APPACDM¹ de Coimbra, contando actualmente com seis trabalhadores com deficiência mental nos seus quadros.

Com uma rede comercial no território nacional, em 2004 foi a empresa licenciada para o Euro 2004 o que lhe permitiu ganhar um estófo financeiro e de imagem preponderante para o seu sucesso.

Em 2007 fez um investimento importante na área de impressão gráfica que contribuiu para uma maior autonomia na produção, permitindo-lhe ser mais competitiva no mercado, bem como a oportunidade de criar outras soluções.

¹ Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

O ano de 2009 foi outro ano marcante, uma vez que começou a exportar para Espanha.

Em 2011 criou um departamento em Angola de forma a expandir a empresa para mercados emergentes aumentando assim as suas vendas no exterior, que representam já 12% da sua facturação.

Actualmente tem um capital social de 75.000€, e um volume de negócios de 2.000.000€.

1.3. Serviços

A CentroPack como referido atrás é uma empresa que se dedica à produção e comercialização de todo o tipo de embalagens promocionais.

Assim, no campo dos produtos em papel oferece duas soluções: o saco de luxo onde é possível personalizar quase tudo, desde a impressão com diferentes cores e acabamentos nomeadamente a cor dos cordões ou fitas, ao tratamento final do papel (estampagem a quente e/ou plastificação), o relevo e o envernizamento e que se destaca por uma qualidade superior; e o saco de asa retorcida que representa uma solução mais acessível para o cliente.

Nos sacos de plástico existem dois tipos, que apenas diferem no seu acabamento: “asa softloop” e “asa vazada”.

2. Apresentação das tarefas realizadas

Nesta parte do relatório irei descrever as minhas actividades na empresa durante estes quatro meses. Não irei descrever todas as actividades que realizei, tendo optado por descrever aquelas que mais me marcaram, ou que considero que tenham sido mais relevantes para o estudo em causa e o meu desenvolvimento profissional.

2.1. Realização de Orçamentos

De forma a facilitar o processo de orçamentos desenvolvi um programa Excel com diversas funções e informações o que permite um trabalho mais rápido e eficiente.

Após a criação deste programa, elaborei por diversas ocasiões orçamentos, que eram pedidos por clientes.

É ainda de referir que como a empresa começou a exportar para Angola, este programa veio facilitar bastante a elaboração de orçamentos, uma vez que inclui cálculos de custos com o transporte da mercadoria e respectivos custos aduaneiros, tornando esta tarefa mais automática.

2.2. Estudo detalhado dos custos fixos e variáveis da empresa

Realizei também um estudo pormenorizado dos custos das três principais áreas da empresa:

1. Área Comercial;
2. Área de Produção (que engloba um sector de Design);
3. Área Financeira.

Considere também um outro grupo de encargos relacionados com custos administrativos.

Para esta análise consulte o balancete analítico de 2010, facturas e outros documentos que me permitiram encontrar valores significativos para o estudo. Para além disso, tive de me inteirar do funcionamento de todo o ciclo produtivo e comercial da empresa, falando com cada uma das estruturas, onde me foram explicadas as suas funções e o que utilizavam no seu dia-a-dia.

1- Na Área Comercial, fiz um levantamento exaustivo dos gastos de 2010 de cada um dos Vendedores. Aqui incluí os custos com combustíveis, portagens, telecomunicações (internet móvel e telemóvel), *leasing*, seguros e manutenção de viaturas, seguro de acidentes no trabalho, despesas de representação, vencimentos e outros custos. O objectivo é calcular um indicador que permita relacionar os gastos de cada um dos vendedores com as suas vendas.

Assim, podemos observar a partir de que valor acumulado de vendas é que um vendedor passa a ser rentável, e verificar se apesar dos gastos serem elevados estes são justificados ou não pelas vendas, bem como aferir qual o comercial mais rentável. Este mapa clarifica também situações tais como distinguir o volume de vendas das margens brutas obtidas por cada um deles, despistando o mito de que o maior volume de vendas leva sempre a maiores margens. Este é um estudo importante pois nem sempre um elevado número de vendas define o melhor vendedor. Para tal é necessário pesar bem os dois pratos da balança, os custos e os

proveitos que este representa para a empresa. Só assim é possível comparar de forma justa a equipa de vendedores.

2- Na área de produção, considerei os diferentes custos para a impressão e armazenamento dos produtos acabados. Existem três tipos de impressão para satisfazer necessidades diferentes. A serigrafia e a flexografia que são utilizados em trabalhos com menor qualidade e a impressão na Offset onde são feitos os sacos com uma qualidade superior. Foram analisados os gastos de manutenção das diversas máquinas, o seu desgaste e os encargos de amortização das mesmas, consumos de energia e de água, vencimentos, custos em resíduos industriais e todo o tipo de matérias-primas aqui utilizadas como o papel e as tintas. Estão também presentes os gastos relacionados com os acabamentos dos trabalhos, como as plastificações, estampagens, relevo, envernizamento e outros.

No sector do Armazém é onde se realizam as actividades de acabamento dos sacos, ou seja, colagem da estrutura do saco, furação, colocação dos cordões/fitas e colagem dos fundos e badanas. Também as actividades de “empacotamento” e “embalamento” foram consideradas e já numa fase final é feito o armazenamento propriamente dito ou o transporte para os clientes. Aqui os gastos mais volumosos estão relacionados com consumíveis, como cola, cartolina, cordões/fitas, caixas e outros.

Existem no entanto outros custos a considerar como os vencimentos, gasóleo da carrinha, renda e custos de manutenção do armazém, bem como os custos com a empilhadora, segurança e outros relacionados com as actividades desenvolvidas nesta área.

Outro sector importante da produção é o de design. Aqui inclui os vencimentos dos operários, custos com software e hardware que me permitiram calcular o custo unitário de uma maquete, valor que surpreendeu por ser consideravelmente elevado. Este valor foi encontrado dividindo estes custos pelo número total de encomendas recebidas. Para diminuir este valor e tornar mais rentável este departamento é necessário aumentar as encomendas/vendas.

3- Por último, na área financeira incluí encargos de financiamento e contencioso (gastos jurídicos).

Nos encargos administrativos incluí os gastos com material de escritório, manutenção do mesmo, comunicações, publicidade, energia e outros. Cheguei à conclusão que os gastos

com vencimentos, comunicação e encargos com a frota automóvel são elevados, representando os custos mensais fixos mais elevados.

Para que os lucros da empresa aumentem, a empresa deve reduzir os seus custos ou aumentar as suas vendas. Dada a conjuntura económica actual do país em que se verifica uma retracção no consumo devido ao aumento de poupança (incerteza quanto ao futuro), talvez este objectivo deva passar essencialmente pela redução de custos. Assim, os custos que podem ser mais facilmente diminuídos serão os custos fixos, uma vez que os custos variáveis estão dependentes dos preços dos fornecedores e as quantidades não podem ser diminuídas pois dependem das encomendas.

Separando os custos fixos dos variáveis, esta análise permite ter uma ideia mais rigorosa do custo mensal fixo da empresa, o que possibilita a definição de uma margem de lucro que permita cobrir os seus custos.

O quadro1 (Custos fixos) dos anexos mostra um resumo dos valores encontrados.

Uma das conclusões desta análise é que nos custos fixos os campos que têm maior peso são os encargos com imobilizado, os encargos de financiamento, os combustíveis, os vencimentos, as telecomunicações e as despesas de representação. Assim, um eventual corte de custos na empresa terá de passar obrigatoriamente por estas áreas.

No campo dos encargos de financiamento bancário será recomendável uma forte redução, pois estes representam um valor avultado. Um dos motivos deste valor ser tão elevado é o facto de muitos clientes pagarem para além do prazo normal de 90 dias. Esta situação provoca um valor de *cash-flow* baixo, levando a empresa a recorrer ao desconto de cheques pré-datados de clientes, *factoring* e contas correntes caucionadas, que lhe permitam ter fundo de maneio ou ter um *plafond* de crédito. Como consequência, existe um custo associado, relacionado com taxas, comissões e juros cobrados pelos Bancos. A empresa tem vindo a repensar esta área de relacionamento com os seus clientes e a analisar detalhadamente se justifica ter de suportar estes custos. Uma solução possível seria a cobrança de juros aos clientes pela sua demora no pagamento, ou em alternativa decidir não vender a determinados clientes onde a margem de lucro já é pequena, não suportando este tipo de encargos adicionais. Conclui-se que muitas vezes a parte comercial é preponderante em relação à financeira.

Na área dos encargos com imobilizado, onde se incluem a maquinaria e a frota automóvel é preciso analisar as soluções mais vantajosas não só nos produtos adquiridos mas também nos financiamentos a que recorrem, estudando detalhadamente as diferentes propostas bancárias. Em futuras aquisições de imobilizado para a frota automóvel devem ser apenas analisados os carros que mais contribuem para a actividade produtiva da empresa, escolhendo aqueles que têm um bom índice de qualidade/preço.

Ainda relativamente ao imobilizado, e no que diz respeito às máquinas pesadas de produção, é importante referir que os respectivos encargos irão acabar para o próximo ano. Dado que estas têm uma vida útil muito alargada, seguramente mais de 30 anos se sujeitas a uma manutenção adequada, isto vai libertar capital significativo. Assim, a empresa vai aumentar a sua margem de lucro através da eliminação deste custo fixo.

No que diz respeito aos gastos com combustíveis, verifica-se que os preços aumentam continuamente e estão a tornar-se um bem muito dispendioso, o que explica em parte que estes gastos sejam tão altos. Como a maior fatia é dos comerciais, deve-se olhar primeiro para esse sector. Como alternativa ao comércio “porta a porta” podemos pensar na pesquisa de clientes pela internet ou outros meios que diminuíssem as deslocações e depois seria feito um contacto directo. Pode pensar-se na criação de um configurador de sacos na página da internet que permita ao cliente ter uma ideia mais autónoma dos produtos que a CentroPack oferece e que permita também colocar encomendas. Estas medidas iriam também proporcionar uma poupança nos custos de deslocação.

As despesas de representação também iriam diminuir com estas medidas.

Quanto aos vencimentos, o ideal seria ter uma pessoa mais qualificada e produtiva, que desenvolvesse não só as tarefas administrativas como também contabilísticas. Assim, seria poupado o valor mensal pago a um escritório de Contabilidade. Claro que não é fácil proceder a esta alteração mas considero que no futuro deve ser implementada quando possível.

Só definindo metas para todos estes parâmetros, é que a diminuição das despesas pode ser acompanhada de forma contínua. Assim, poderia ser implementado um controlo mensal, de forma a verificar se os objectivos propostos estão a ser alcançados ou se o desvio é ou não significativo, aplicando as devidas medidas correctivas mais rapidamente.

2.3. Estudo de mercado para angariar clientes

Acompanhei a equipa de comerciais da CentroPack num estudo de mercado específico, seleccionando primeiro os sectores onde iria incidir “indústria do calçado, vestuário e farmacêuticas” a fim de angariar novos clientes. Este levantamento foi feito através da internet e páginas amarelas. Nessas pesquisas seleccionámos uma quantidade de potenciais clientes da zona centro (litoral e interior).

De seguida foi feito uma consulta dos mesmos via telemarketing a fim de verificar a receptividade dos potenciais clientes de forma a poder marcar uma reunião. Foram enviadas cerca de trinta cartas de apresentação da empresa dirigidas aos departamentos responsáveis pelas compras com o objectivo de avaliar a necessidade das mesmas.

Em cerca de seis situações onde obtivemos de imediato uma resposta positiva, foi marcada uma reunião com o comercial da zona a fim de pessoalmente podermos apresentar as soluções mais adequadas.

2.4 Pedido de financiamento

A empresa tem como objectivo num futuro próximo uma remodelação do armazém e o aumento das linhas de produção, razão que me levou a analisar os diversos tipos de financiamento bancário possíveis.

Dado que as máquinas de produção, devido ao seu avultado valor são compradas em segunda mão, a Banca não efectua *leasings* e portanto a opção terá que ser um financiamento normal de médio/longo prazo de cinco anos.

Genericamente, as informações solicitadas pelas Instituições Bancárias contactadas foram: o valor da prestação; as contas encerradas de 2010; o balancete de 2011; certidões de não dívida ao Fisco e S. Social; informação sobre eventual aumento do número de trabalhadores; bem como informação sobre o montante disponível para dar de entrada e uma previsão do impacto deste investimento na capacidade produtiva, bem como as expectativas de aumento de vendas. Quanto a este último requisito, e no momento, a resposta está relacionada com a entrada no mercado angolano, o que perspectiva um aumento de 10% do volume de negócios em 2011, de 7% em 2012 e de 5% em 2013.

Fornecidas estas informações às entidades bancárias contactadas, estas ainda estão a analisar o pedido. A sua resposta poderá ser positiva, negativa ou eventualmente exigindo algumas condições, como sendo um aval dos sócios da empresa e respectivos cônjuges, ou

então, que uma Sociedade de Garantia Mútua (SGM) como a Garval dê uma garantia mútua parcial ao Banco.

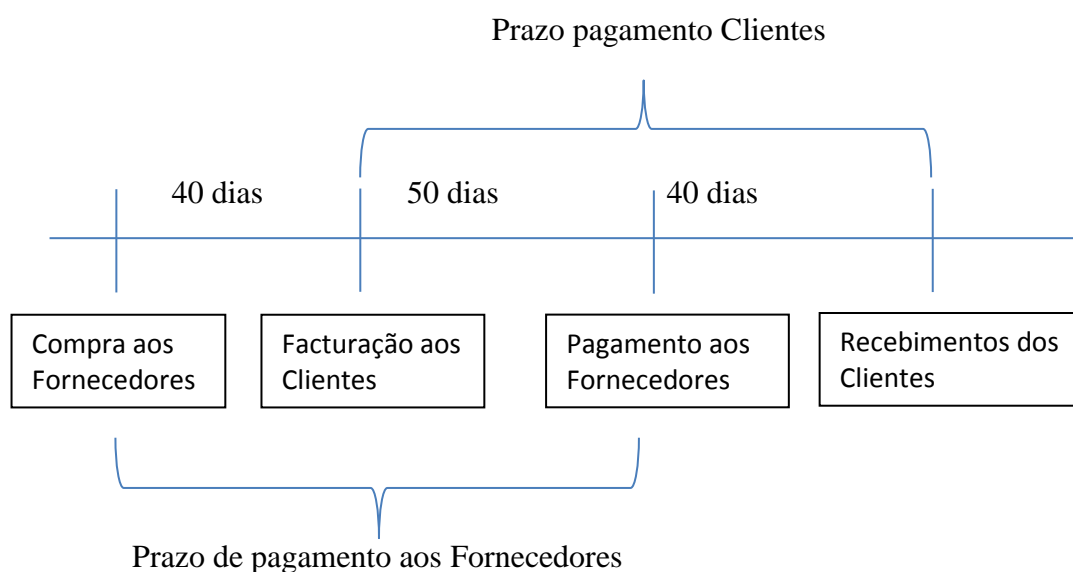
2.5 Análise da Tesouraria

Dada a conjuntura económica actual e os problemas que esta trouxe, é cada vez mais importante repensar todas as fases do negócio da CentroPack.

Um dos processos mais problemáticos é a administração do saldo de caixa, ou seja, o ciclo operacional. Aqui estão contabilizados todos os recebimentos e pagamentos feitos pela Tesouraria. É cada vez mais importante ter preocupações redobradas com o Cash-flow.

Nos dias actuais, os clientes tentam prolongar ao máximo o prazo de pagamento das encomendas. O prazo máximo de pagamentos cedido aos clientes é de 90 dias, porém não é cumprido na maioria dos casos. Em vez disso, estes costumam pagar perto dos 100 dias, independentemente do volume do negócio. Devia ser implementada uma proposta de prazo mais curto para os negócios com menor dimensão, por exemplo 30 dias e os que têm um peso maior ser-lhes concedido o prazo maior.

O ideal seria os clientes pagarem antes do prazo, para a CentroPack pagar aos seus fornecedores no prazo de 90 dias, com o dinheiro pago pelos clientes. Porém, isto é difícil uma vez que os clientes pagam com atraso e a CentroPack fabrica a maioria dos produtos vendidos, e só os factura passados 40 dias. Assim, podemos definir uma linha do tempo:



Como podemos observar, quando a Centropack paga aos Fornecedores, ainda restam 40 dias até aos Clientes pagarem (no caso de cumprimento).

Se a empresa não dispuser de capital no fluxo de caixa, não conseguirá fazer face às suas despesas. Neste caso, a maioria do capital obtido é através de contas caucionadas, cheques pré-datados e de factoring. Apesar de ser uma solução, esta não é a melhor uma vez que implica custos relacionados com juros e taxas cobrados pela Banca. Assim, é necessário procurar outras formas de solucionar este problema com menos custos.

Algumas das soluções passarão por:

- Negociar com os fornecedores e clientes, visando o alargamento do prazo de pagamentos e o aceleramento dos recebimentos. Esta estratégia deverá ser utilizada de forma a não prejudicar as vendas ou comprometer o crédito da empresa;
- Utilização de descontos financeiros dentro de limites aceitáveis com o fim de antecipar recebimentos e reduzir o risco;
- Melhoria da eficiência na administração do fluxo de caixa da empresa, obtendo assim, melhor adequação entre as datas de pagamentos e recebimentos;
- Redução dos prazos de stocks e produção, através de medidas que acelerem a rotação de stocks, reduzam os níveis de matérias-primas armazenadas ou, introduzam técnicas e processos mais eficientes que reduzam o período do ciclo produtivo;
- Aplicação eficaz dos recursos temporariamente inactivos. A empresa dispõe no mercado monetário de várias aplicações de curto prazo que, podem propiciar um rendimento a esses recursos ociosos, minimizando assim, o investimento num activo sem rentabilidade.

Quanto menor for o ciclo financeiro (tempo entre o Pagamento aos Fornecedores e o Recebimento dos Clientes), menor vai ser o risco para a empresa.

Efectuei uma análise mais profunda das contas caucionadas de pré-datados. Depois de obter todas as informações bancárias sobre os custos associados a esta solução (taxas de juros praticadas, comissões de renovação da conta, imobilização e de cheques) realizei alguns cálculos que me permitiram observar que não compensa efectuar os descontos comerciais. Para que os clientes ficassem incentivados a pagar num prazo mais curto ou a pronto pagamento, os descontos teriam que ser superiores às despesas pagas ao banco. Apesar de não

ser esta a solução para o problema principal não significa que não possa ser utilizada pontualmente.

2.6 Análise SWOT

A Análise SWOT é um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Esta análise consiste na observação das Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats), daí a origem do nome **SWOT**. Este tipo de análise é bastante utilizada por ser simples e permitir efectuar uma síntese das análises internas e externas; identificar elementos chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de actuação; e por preparar opções estratégicas: Riscos/Problemas a resolver.

Assim, no que diz respeito à CentroPack identifiquei os seguintes pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades:

Pontos Fortes

- Elevados patamares de exigência no que respeita aos produtos vendidos, uma vez que existe um controlo forte de qualidade e os seus fornecedores são certificados qualitativamente;
- Qualidade nas Relações Empresa-Cliente - Qualidade no atendimento dos clientes, existindo, por exemplo, aconselhamento na compra e serviço de atendimento pós-venda;
- Bom ambiente de trabalho - inexistência de conflitos entre trabalhadores e entre estes e a chefia;
- Elevado know-how dos produtos - a elevada experiência do ramo, leva a que os recursos humanos tenham know-how do mercado;
- Forte imagem da empresa, explicada pelos anos de experiência e pelo reconhecimento da sua qualidade;
- Prestação do serviço PontoVerde, o que é uma mais-valia na óptica do cliente, dado o seu carácter de obrigatoriedade;
- Integração de pessoas deficientes o que está de acordo com a responsabilidade social da empresa, e que também permite alguns benefícios fiscais, como um menor encargo com Segurança Social.

Pontos Fracos

- Prazos médios de recebimento muito elevados – elevada dependência dos Clientes – o PMR é maior que o PMP;
- Não dispõe de um quadro de contingência financeira para fazer face a despesas imprevistas – análise financeira;
- Demora nos processos internos – subutilização do programa informático de contabilidade;
- Necessidade de maior qualificação dos recursos humanos;
- Elevados custos fixos, com amortização das máquinas e frota automóvel, embora seja de referir que vão terminar em breve;
- Longos períodos de armazenamento de produtos já acabados, o que implica ocupação de espaço desnecessário com os respectivos custos;
- Mão-de-obra muito dispendiosa uma vez que são necessárias muitas pessoas para colarem os sacos.

Oportunidades

- Comércio electrónico através do site, o que permitiria uma poupança de tempo e deslocação dos comerciais;
- Exportações para países como Angola e Espanha podem ser uma via para combater a estagnação das vendas internas devido à crise económica;
- Criação no site de um configurador de sacos o que aumentaria a autonomia dos clientes e lhes proporcionaria uma maior perspectiva do produto final;
- Negócios de elevados volumes de vendas com grandes instituições, pode ser uma boa oportunidade, não só em termos de imagem como em termos monetários.

Ameaças

- Conjuntura económica;
- Entrada de novos concorrentes com lógicas comerciais e de marketing mais estruturadas e dinâmicas;
- Pequenas empresas com preços mais competitivos, pois não têm os mesmos encargos financeiros;
- Grande sazonalidade. Vendas mais elevadas em períodos como o Natal e Páscoa.

Sugestões:

Esta análise obriga a que se cruzem estes quatro aspectos de modo a criar sugestões para fortalecer os pontos fortes e melhorar os pontos fracos. Assim, depois deste cruzamento cheguei às seguintes sugestões:

Oportunidades – Pontos Fortes

- Reformulação da oferta de produtos – devido à conjuntura deve-se apostar mais nos produtos com elevada rentabilidade e mais em conta para os clientes, como o saco de plástico e o de asa retorcida.
- Deve ser construída uma imagem forte nos mercados externos. Esta imagem deve passar pela excelência de qualidade e boas relações entre cliente-empresa.

Oportunidades – Pontos Fracos

- Utilização mais eficaz do sistema informático de contabilidade – existe alguma demora nos processos internos, porque o programa informático é subutilizado; este permite uma série de funcionalidades que tornariam os processos de análise de vendas e outros mais rápidos, e que não estão a ser utilizadas;
- Aposta no recrutamento de pessoal mais qualificado e dinâmico – É necessário alguém que pense “novo”, alguém dinâmico, que domine vários idiomas, que seja capaz de criar um ambiente muito favorável e atractivo, alguém que pense nas necessidades existentes e naquelas que não existem, ou seja, tente complementar as necessidades dos clientes, tentando vender produtos complementares;
- Negociar com os fornecedores os prazos médios de pagamento – criar parcerias com os fornecedores, e como existe uma grande discrepância entre os PMR e o PMP, tentar encontrar os fornecedores em que o PMP fosse mais elevado. Como existem imensos fornecedores, o poder negocial aumenta consideravelmente, apesar de se tratar de uma PME;
- Incluir no site, um novo tipo de venda, a venda electrónica;
- Fazer estudos de mercado dos países com potencial de exportação.

Ameaças – Pontos Fortes

- Apostar mais na fidelização dos clientes - já existe o serviço pós-venda, mas é importante fazer inquéritos de satisfação, para que se saiba exactamente aquilo que é mais valorizado pelos clientes, e o seu nível de satisfação. Deve haver formação contínua de técnicas de vendas;

- Exploração do potencial sinérgico – parcerias com fornecedores e clientes com necessidades constantes deste produto;
- Rever a estrutura de custos mantendo a qualidade.

Ameaças – Pontos Fracos

- É necessário dinamizar a área comercial de modo a que os vendedores tenham motivação extra para cumprir as metas estabelecidas;
- Diversificar a carteira de fornecedores de modo a poder escolher sempre os mais favoráveis e a ter soluções alternativas.

2.7 Análise da concorrência

Uma das actividades que me propuseram realizar neste estágio foi a do estudo das empresas concorrentes deste tipo de produtos. Através do contacto diário com o meu supervisor, fui-me inteirando das características das empresas concorrentes que existem. Exemplo destas características são a dimensão das empresas, estimativas das quotas de mercado, preços praticados e custos.

Assim, com base nos conhecimentos transmitidos e com a revisão bibliográfica feita no capítulo que se segue, consegui analisar a estrutura do mercado da CAE, Fabricação de outras embalagens de papel e cartão. Assim no capítulo 3. faço uma análise teórica da estrutura de mercado onde a CentroPack desenvolve a sua actividade, nomeadamente no que diz respeito a medidas de concentração, Barreiras à entrada e diferenciação do produto.

3. Análise Teórica

3.1. Estrutura de mercado

A “estrutura de mercado” descreve as características e composição dos mercados e indústrias numa economia. No seu nível mais agregado, refere-se aos principais sectores da economia, o primário (agricultura e indústrias extractivas), o secundário (indústria) e o terciário (serviços).

Deveriam ser analisados também os comportamentos e a performance das empresas. Os comportamentos (acções) das empresas no mercado (decisões que a empresa toma e a maneira como são tomadas) focam-se na maneira como definem preços (se em cartel ou individualmente), a publicidade e orçamentos de investigação. Estes factores normalmente

são mais difíceis de identificar empiricamente que as características da estrutura ou da performance.

A performance das empresas é talvez a característica à qual os economistas atribuem maior importância. A questão fundamental consiste em verificar se as operações das empresas aumentam ou não o bem-estar económico. A preocupação principal é a de avaliar se as empresas satisfazem ou não os requisitos dos consumidores, ou seja, se estas estão a ser produtivamente eficientes, evitando o desperdício dos factores de produção disponíveis ou se estes estão a ser utilizados eficientemente na produção dos bens “certos” e nas quantidades “certas”. Num mundo onde os gostos não se alterem e onde os consumidores estão perfeitamente informados, o bem-estar económico máximo é alcançado quando as condições marginais de Pareto forem cumpridas (isto requer que o preço seja igual ao custo marginal). Em mercados de monopólio, oligopólio e concorrência monopolista esta performance não é cumprida uma vez que as empresas têm poder de mercado (capacidade de definirem os preços acima do custo marginal). Normalmente, para medir este poder de mercado é utilizado o índice de Lerner:

$$\text{Índice de Lerner} = \frac{(\text{Preço} - \text{Custo Marginal})}{\text{Preço}}$$

Se o índice for igual a zero estamos em concorrência pura e perfeita; quanto mais se aproxima de 1, maior vai ser o poder de mercado.

Assim, para se analisar a estrutura do mercado normalmente recorre-se às medidas de concentração por serem os dados empíricos mais acessíveis, o que passo a realizar.

3.1.1. Medidas de Concentração

O método normalmente utilizado para descrever a estrutura de um mercado é o estudo das medidas de concentração. Neste deve considerar-se (juntamente ou separadamente) o número de empresas, a diferenciação do produto, as condições de entrada e o grau de integração vertical das empresas.

Um mercado é definido por um conjunto de empresas que produzem um mesmo produto ou por um conjunto de produtos relacionados entre si. Assim, é necessário definir qual o conjunto de produtos que vou analisar.

Em segundo lugar, devem ser apresentadas medidas que descrevam o número e distribuição de quotas de mercado das empresas que constituem este conjunto, normalmente chamadas medidas de concentração.

Em terceiro lugar, seria desejável acompanhar a evolução destas medidas de concentração, através de índices de volatilidade. Porém, devido à falta de dados não o irei fazer.

Para definirmos um mercado é então necessário encontrarmos um conjunto de produtos relacionados, ou seja, que tenham elasticidades preço cruzadas muito elevadas entre si e muito baixas relativamente a outros produtos. É também desejável um conjunto de produtores tal que nenhum outro produtor tenha capacidade tecnológica semelhante. Assim se estas condições forem reunidas, podemos então dizer que estes produtos devem pertencer ao mesmo mercado.

Porém, por vezes, podem existir algumas dificuldades em aplicar esta “regra” das elasticidades. Isto acontece quando a diferenciação do produto se dá de uma forma gradual; por exemplo, será mais correcto definir o mercado dos sumos com gás separadamente do mercado dos sumos sem gás ou definir apenas o mercado dos refrigerantes. Outra dificuldade é quando existe substituíbilidade em cadeia. Isto acontece muito nos produtos farmacêuticos: o Produto 1 é utilizado para os fins terapêuticos A e B, o produto 2 para os fins terapêuticos B e C; e o produto 3 para os fins terapêuticos A e C. Neste caso a definição do mercado dos fármacos A+B+C como um todo, bem como a definição dos mesmos em mercados separados é inconsistente com a regra das elasticidades.

Devido a diversos objectivos estatísticos, o INE e outras instituições procederam à classificação das actividades económicas segundo sectores de actividade. Uma das classificações mais conhecidas é a Classificação das Actividades Económicas (CAE).

No caso do mercado em estudo a Classificação da Actividade Económica insere-se na classe 17, Fabricação de pasta, de papel, cartão e seus artigos, mais concretamente na subclasse Fabricação de Outras Embalagens de Papel e de Cartão, segundo a última Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (edição 2007). Esta subclasse abrange a fabricação de caixas, sacos, pastas para arquivo, bolsas e outras embalagens em papel e cartão.

Definido o mercado objecto deste trabalho, devo passar à análise dos índices de concentração que nos permite observar qual o número de empresas que representam este mercado e quais destas são empresas líder.

A maioria dos mercados situa-se entre os extremos de concorrência perfeita e de monopólio. Dado que as empresas têm todas dimensões muito variadas, isto impossibilita a definição do tipo de concorrência em que as empresas se situam. É aqui que as medidas de concentração nos ajudam. Estas mostram-nos até que ponto a produção de um determinado bem ou serviço se limita a algumas grandes empresas. Quanto menor for este número de empresas e/ou maior for a disparidade das suas dimensões, mais concentrado é o mercado (menos competitivo). As diferenças na distribuição do número e dimensão das empresas são factores chave para distinguir que modelo de concorrência está presente.

Existem dois índices de concentração que são mais frequentemente utilizados. Temos o índice de concentração C_k definido por $C_k \equiv \sum_{i=1}^k s_i$, onde s_i é a quota de mercado da empresa i , onde as empresas são numeradas por ordem decrescente da quota de mercado. O valor de C_k varia entre k/n , onde n é o número total de empresas (situação de concentração mínima) e 1 (situação de concentração máxima). Para estarmos numa situação de concentração mínima todas as n empresas têm de ter a mesma quota de mercado. Este índice mede a percentagem de quota de mercado cumulativa das K maiores empresas.

O outro índice de concentração é o índice de Herfindahl (ou Herfindahl – Hirshman) que é determinado por $H \equiv \sum_{i=1}^n s_i^2$, onde s_i também é a quota de mercado da empresa i e n o número total de empresas. O valor de H varia entre $1/n$ (situação de concentração mínima) e 1 (situação de concentração máxima). Nos E.U.A, o Departamento de Justiça usa uma variante do HHI. Nesta variação o mercado é considerado pouco concentrado quando esta medida dá um valor abaixo de 1000 e muito concentrado quando está acima de 1800.

O índice que irei utilizar vai ser o índice C_k .

Segundo as Estatísticas de Produção anual de 2009 (Quadro 2 dos Anexos), existem 52 empresas neste ramo com um total de vendas de 206.929.069€. Porém, depois da análise dos dados identifiquei uma empresa que não deveria estar incluída neste mercado. Daí que tenha retirado o seu volume de negócios (100.000.000€) ao valor anterior. Ao contrário, a empresa onde estagio, não se encontra na lista, e dado que considero que pertence a este mercado,

adicionei-a, somando o seu volume de negócios (1.554.309,91€). Assim, o valor total fica em 108.483.379€.

Inicialmente pretendia calcular as quotas de mercado, dividindo o volume de negócios de cada empresa pelo valor total. Porém, devido a questões relacionadas com a protecção da privacidade das empresas, apenas me foi facultada uma lista com os escalões a que estas pertenciam. Assim, a solução foi calcular o intervalo das quotas de mercado a que as empresas poderiam pertencer. Podemos observar os valores no quadro 4 dos Anexos. O único valor correcto é o da CentroPack que me foi disponibilizado.

Embora o Quadro 4 incluía 52 empresas, muitas delas não são concorrentes directos da CentroPack. Estão presentes empresas gráficas, cujo trabalho é mais dedicado à impressão de livros, catálogos e folhetos, bem como empresas cuja actividade é a da produção de cartonagem. Dado que as caixas de cartão (utilizadas para transportar mercadorias) não são substitutos de sacos, vou dar mais atenção às concorrentes directas.

São estas a Mário Maia & CA Lda., a WorldPack, José Santos & Campos Lda., Mirapack Unipessoal Lda., a Litel – Litografia e Embalagens Lda., a Finieco – Indústria e Comércio de embalagens Lda. e a Plasteuropa Embalagens S.A..

Podemos observar que a Plasteuropa e a Finieco são as duas empresas com maior quota de mercado. A primeira tem uma quota de mercado entre 9% e 18%, já a segunda apresenta valores entre os 5% e os 9%. Em terceiro está a Litel com uma quota de mercado entre os 2% e os 5%. O grupo de empresas que se seguem está situado no mesmo escalão da CentroPack e apresentam valores entre os 1% e os 2%. Aqui estão incluídas além desta a Mirapack e a José Santos & Campos. Por último, temos a WorldPack e a Mario Maia & CA com valores entre os 0% e os 1%.

De acordo com a informação recolhida, existem quatro empresas que apesar de não estarem na listagem também são concorrentes da CentroPack. São estas a Topack, a Leiriplast, a Sacoimagem e a SacosTejo.

Existem outras empresas neste mercado, mas são muito pequenas e por isso têm de subcontratar todos os serviços, sendo que a sua função é basicamente a comercialização. Muitas delas subcontratam os serviços da Centropack, o que implica um conhecimento do tipo de mercado, da dimensão das empresas e das posições destas. Estas, por não terem custos fixos como amortizações de máquinas, vencimentos avultados do pessoal e outros,

conseguem por vezes fazer preços mais competitivos por não estarem tão dependentes de objectivos de vendas para cobrirem estes custos. Apesar dos preços inferiores, não conseguem oferecer um serviço ao cliente com tanto rigor e qualidade.

Ainda de acordo com o INE, os preços de mercado deste tipo de produto desceram 4.7% desde 2002 (Quadro 3 dos Anexos) até 2005 relativamente a 2000, sendo que em 2006 e 2007 houve um aumento de 3.5%, que não foi suficiente para compensar as quedas anteriores.

Segundo o supervisor da entidade acolhedora, isto tem acontecido devido à actuação das empresas mais pequenas que apenas se dedicam à comercialização.

Sendo a actual conjuntura económica grave, é possível afirmar que a grande maioria das empresas está a passar por dificuldades. Nestas, estão incluídas as lojas de roupa ou de outro tipo de comércio, que são os principais clientes da CentroPack. Dado que observamos uma diminuição no consumo, podemos facilmente concluir que isto irá atingir directamente esta empresa.

3.1.2. Barreiras à Entrada

Podemos dizer que barreiras à entrada são obstáculos que inibem as empresas que se encontram fora do mercado de entrar e concorrerem com as empresas já instaladas (incumbentes) num determinado mercado. São portanto as condições que não são controladas pelas empresas incumbentes. Estas condições protegem posições de mercado e possibilitam as empresas já instaladas de ganhar lucros supranormais (lucro elevados no longo prazo não são a mesma coisa que lucros supranormais). Por vezes, em mercados de concorrência pura e perfeita que não tenham barreiras à entrada pode haver lucros elevados devido a rápidos e inesperados aumentos na procura, e estes podem persistir até a capacidade de produção se adaptar à procura. Assim, só a existência de lucros supranormais no longo prazo é que reflecte barreiras à entrada. Por vezes é difícil distinguir situações em que haja barreiras à entrada de situações como esta em que há flutuações nos lucros devido a uma variedade de causas no curto prazo.

Sobre este tema os diversos autores têm opiniões bastante diferentes. Por exemplo Bain² (1956) distingue “condições de entrada” de “barreiras à entrada”. Defende que a condição de entrada é definida como a diferença no longo prazo que possa existir entre preço de mercado e custo médio mínimo, sem que haja vantagens para outras empresas entrarem no

² Joe Staten Bain

mercado. Ou seja, aqui é demonstrado o quanto as empresas incumbentes podem aumentar os seus lucros, sem que haja incentivos à entrada de novas empresas. Este autor, também definiu três factores que contribuem para que existam barreiras à entrada: as economias de escala, diferenciação do produto e vantagens de custos absolutas.

Os autores Demsetz (1982) e Brozen (1975), baseados na obra de Adam Smith (1790), defendem que as barreiras à entrada só podem ser impostas pelos Governos. Qualquer restrição imposta por estes que resulte num aumento do custo de produção é considerada uma barreira à entrada. Esta opinião ignora a possibilidade de haver poder de mercado e apenas defende que dado que os Governos são os únicos organismos que podem impedir legalmente a entrada de uma empresa num mercado então as barreiras à entrada só podem advir daqui.

Já Stigler³(1968), propõe que barreiras à entrada sejam definidas como os custos produtivos que as empresas que pretendem entrar têm de suportar, mas que não são suportados pelas incumbentes, o que lhes dá uma vantagem competitiva.

Estes custos são normalmente designados por “*sunkcosts*” ou seja custos que não podem ser revertidos; portanto o dinheiro utilizado no seu pagamento não pode ser investido noutras causas, ou revendido para recuperar parte do investimento. Exemplos disto são as despesas legais com advogados e taxas que uma empresa que pretende entrar no mercado tem de suportar ao contrário das já instaladas. Outros exemplos são os estudos de mercado, e custos com publicidade e equipamentos. O autor Stiglitz (1987) demonstrou que mesmo a existência de *sunkcosts* reduzidos num mercado de produtos homogéneos pode provocar barreiras à entrada, mesmo que a empresa incumbente esteja a fazer lucros de monopolista.

Temos também autores como Baumol⁴, Panzar⁵ e Willig⁶(1982) que definem barreiras à entrada como qualquer custo que tenha de ser suportado pelas empresas que desejam entrar, ao contrário das já instaladas.

Assim, as barreiras à entrada dependem das características estruturais do mercado e do comportamento estratégico das empresas já instaladas. Conclui-se que se as empresas que pretendem entrar previrem que não vão ter lucros positivos, não vão entrar e existem então barreiras.

³ George Joseph Stigler

⁴William J. Baumol

⁵John C. Panzar

⁶Robert D. Willig

Voltemos novamente a Bain e aos três factores que contribuem para as barreiras à entrada. As economias de escala podem realmente criar barreiras e defender o poder de mercado das empresas. Quer isto dizer, que quanto maior for a sua capacidade de manter ou de aumentar a sua produção em resposta à entrada de outra empresa, maior vai ser a certeza de que esta entrada não vai ser proveitosa e portanto a incumbente vai conseguir proteger os seus lucros e poder de mercado. Segundo o modelo de Dixit⁷ uma incumbente pode conseguir impedir a entrada de outra empresa igualmente eficiente quando compete à Cournot, se houver economias de escala e existam alguns mecanismos que permitam cumprir a promessa de produzir a quantidade limite. Assim, quanto maiores as economias de escala mais baixa vai ser a quantidade limite e menor vai ser o grau de compromisso de produzir esta quantidade. O contrário é também válido.

Para que fosse rentável a entrada da empresa, esta teria de produzir uma quantidade significativa da produção da indústria, o que lhe permitia aproveitar também estas economias de escala.

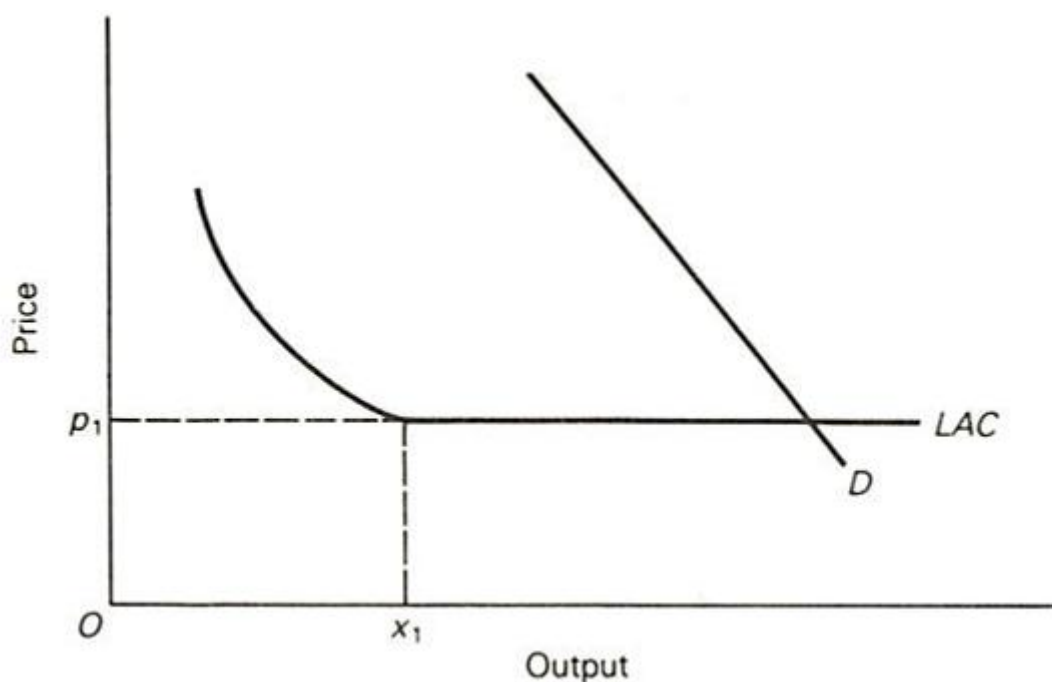


Figura 2 – Economias de Escala (Clarke, R. (1985) Industrial Economics. pag. 78)

Como podemos observar na figura 2, se a empresa entrar a produzir a escala mínima eficiente (x_1) ou mais do que isso, então está a produzir uma quantidade significativa, o que

⁷Avinash K. Dixit

lhe irá permitir provavelmente uma queda substancial nos seus custos. Porém, se entrar a produzir menos que isso, vai ter uma desvantagem nos custos. Para além disso, as empresas instaladas vão ter um incentivo a aumentar o preço acima de p_1 no longo prazo sem atraírem a entrada.

Como exemplo da criação de barreiras à entrada devido às economias de escala pode referir-se a seguinte situação:

No caso de livre entrada à Cournot, assumindo que o número de empresas no modelo é endógeno, então estas vão entrar enquanto houver incentivos, ou seja, enquanto anteciparem que a sua entrada lhes vai proporcionar lucros. O equilíbrio é alcançado quando uma empresa antecipa que os seus lucros são negativos.

O equilíbrio em livre entrada é caracterizado por duas condições:

- O equilíbrio de Nash em quantidades: $MR(q^c) = MC(q^c)$. Dado o número de empresas que entraram e o output de equilíbrio dos seus concorrentes, cada empresa está a maximizar os seus lucros.
- E a condição de lucro zero: $P^c = AC(q^c)$. Ou seja, não vai haver incentivo à entrada ou saída de empresas.

Se assumirmos que a procura é linear $P(Q) = A - bQ$, onde $Q = \sum q_i$ e assumindo que todas as empresas tiverem a mesma função custo $C_i = cq_i + f$, então o número de empresas com livre entrada vai ser encontrado através da seguinte solução:

- A introdução de custos fixos na função custo não vai afectar as empresas já instaladas uma vez que não altera o seu custo marginal
- Por outro lado, as empresas que pretendem entrar só o vão fazer se previrem que os seus lucros vão cobrir os custos fixos, ou seja, que os seus lucros brutos vão ser pelo menos iguais aos custos fixos
- Assim a introdução de custos fixos vai alterar os incentivos à entrada, e as empresas só vão ser bem sucedidas se captarem uma quota de mercado mínima
- O número de equilíbrio de empresas vai ser encontrado igualando os lucros brutos aos custos fixos: $\left(\frac{A-C}{N+1}\right)^2 \left(\frac{1}{b}\right) = f$, resolvendo em ordem a N, vamos ter

$$N^c = \frac{A-C}{\sqrt{bf}} - 1$$

A teoria da concorrência pura e perfeita diz-nos que a concorrência e a livre entrada são socialmente desejáveis, porém quando existem economias de escala isto não é bem verdade. Vai haver um *trade-off*, uma vez que a entrada de mais concorrentes tem dois efeitos. Por um lado um aumento de concorrentes leva a uma maior concorrência e a uma redução do poder de mercado. Além disto também é esperado um aumento do output e uma diminuição do preço, o que conduz a um aumento do excedente total e do bem-estar. Por outro lado, se houver economias de escala, então um aumento de concorrentes significa que cada produtor produz a uma escala menor e os custos médios aumentam o que provoca uma diminuição do bem-estar e do excedente total. Assim, por exemplo quando existem custos fixos de entrada e ocorre um aumento de concorrentes, verifica-se uma duplicação destes custos.

Assim quando existem economias de escala, o número de empresas socialmente óptimas é diferente do número de empresas em livre entrada.

Quanto às vantagens absolutas de custos, estas existem quando uma incumbente tem custos médios menores do que a potencial entrante (figura 3). O preço máximo que podia ser praticado pela empresa 1 era p_2 , e os lucros iam ser representados pela área p_1p_2ab . A condição de entrada neste caso é dada pelos custos das empresas já instaladas ($\frac{p_2 - p_1}{p_1} = \frac{LAC_2 - LAC_1}{LAC_1}$). Podem ser vantagens relacionadas com propriedade tecnológica, com a propriedade de um input necessário para a produção ou pelo facto de conseguirem adquirir factores de produção com custos menores, especialmente o capital (neste caso ou conseguem adquirir o montante pretendido com custos de juros muito superiores ou então não conseguem de todo). Estas vantagens podem ser de facto um impedimento para uma nova empresa entrar.

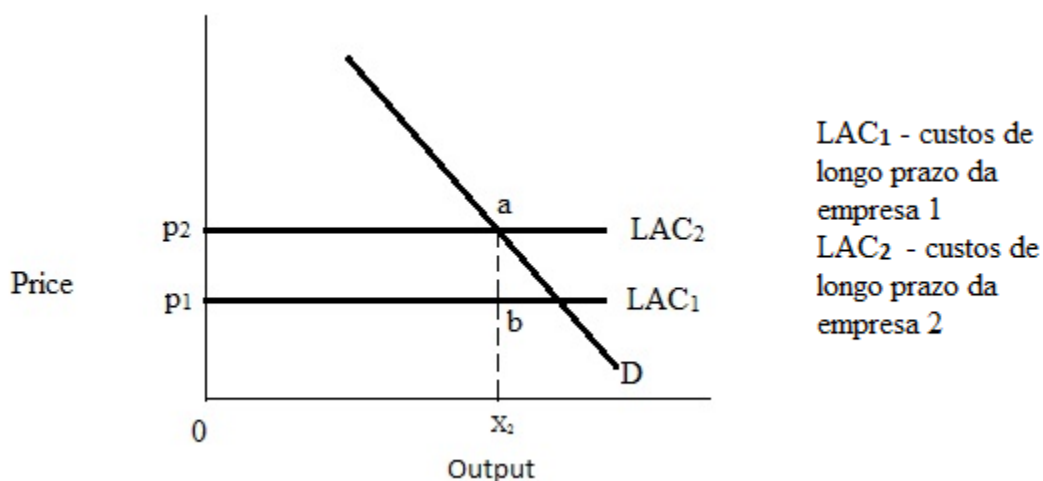


Figura 3 – Vantagens absolutas de custos (Clarke, R. (1985) Industrial Economics, pag. 74)

Por último, temos a diferenciação do produto, que pode ser vista como uma vantagem competitiva em relação à entrante. Segundo Bain isto acontece se a diferenciação levar a “que as preferências do consumidor sejam significativamente maiores para o produto da incumbente, em detrimento do produto da entrante”. Para reverter estas preferências, a entrante tem de fazer com que os consumidores troquem o produto da incumbente pelo seu. Podem conseguir isto pela diminuição do preço, investindo mais em publicidade, aumentando a qualidade ou uma combinação de todos estes factores. Isto acontece tendo como base que as empresas não podem produzir produtos idênticos, dado existirem impedimentos legais e informação assimétrica relacionada com a qualidade ou características ou por haver custos fixos de entrada e uma concorrência pelos preços após a entrada. Estas situações acontecem quando há por exemplo “*Trademarks*”, ou seja os produtos de uma determinada empresa estão associados ao nome dela e portanto se esta marca for associada a qualidade, inovação ou outra característica, este produto vai ser mais valorizado do que um produto semelhante feito por uma marca menos reconhecida.

No caso do mercado em análise “Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão”, podemos dizer que existem barreiras à entrada, pois estão presentes os três factores: economias de escala, vantagens absolutas de custos e diferenciação do produto.

Na minha opinião existem custos fixos de entrada elevados uma vez que quem pretender iniciar a actividade de produção de sacos vai ter de adquirir maquinaria para impressão ou outras relacionadas com o processo produtivo e estas têm um preço bastante elevado. Assim, as empresas que pretendem entrar vão ter de ter lucros bastante elevados e absorver uma quota de mercado significativa para conseguir cobrir estes custos.

As economias de escala também estão presentes, pois quanto maior for a produção menores vão ser os custos médios por produto. Por exemplo se olharmos para o custo de hora de uma máquina e do pessoal que a opera, verificamos que se aumentarmos a produção este custo vai ser diluído por um número maior de produtos vendidos, diminuindo o custo médio.

Quanto às vantagens absolutas de custos também estão presentes, pois as empresas já instaladas e com uma quota de mercado grande, vão ter um acesso ao financiamento de capital mais barato, por apresentarem menos riscos para o pagamento futuro. No início de

vida das empresas estas normalmente não têm capital próprio suficiente para fazer frente aos investimentos iniciais elevados necessários, pelo que é muito provável que recorram à Banca, e que surja portanto esta vantagem competitiva.

Pode-se dizer o mesmo da aquisição das matérias-primas; por terem uma dimensão mais reduzida, vão obviamente comprar menores quantidades de matérias-primas e como tal vão ter custos unitários superiores, o que é outra desvantagem.

Por fim, podemos ver no mercado diferenciação do produto pela qualidade e pela criatividade. Neste mercado não existem razões legais que impeçam a cópia de produtos. Assim, pode haver a possibilidade de haver uma concorrência pelos preços no campo da qualidade.

3.1.3. Diferenciação do produto

Normalmente as análises em Economia Industrial, como a de Bertrand, assumem que os produtos são todos homogéneos. Neste caso, o preço é a única variável de interesse para o consumidor e assim nenhuma empresa pode aumentar o preço acima do custo marginal pois vai perder toda a sua quota de mercado. Isto é feito de forma a facilitar as análises, porém não é a forma mais correcta de o fazer. Na prática, os produtos são por vezes bastante heterogéneos. Quero com isto dizer que os produtos são diferenciados, ou seja, a elasticidade cruzada da procura não é infinita a preços iguais. Assim, devido à diferenciação dos produtos as empresas conseguem subir os preços acima dos custos marginais e obterem lucros.

Podemos dizer que a diferenciação dos produtos tem a ver com as características ou atributos destes; se são grandes ou pequenos, com ou sem qualidade, apelativos ou não, fora do vulgar ou não, e outras características. Podemos ainda falar de diferenciação horizontal e vertical.

Fala-se em diferenciação horizontal se os consumidores tiverem preferências heterogéneas relativamente a uma combinação de atributos, ou seja, não há acordo entre os consumidores de qual a melhor marca ou produto.

Já a diferenciação vertical acontece quando os consumidores concordam entre todos qual o produto ou marca preferido. Assim, se houvesse dois produtos, um com qualidade alta e outro baixa, e se fossem disponibilizados ao mesmo preço, todos os consumidores iriam

comprar o de elevada qualidade. O outro produto só iria encontrar um mercado se fosse oferecido a um preço suficientemente baixo.

Philips and Thisse (1982) distinguiram diferenciação horizontal da diferenciação vertical através das seguintes definições:

- 1. Differentiation is said to be horizontal if, when the level of the product's characteristic is augmented in the product's space, there exists a consumer whose utility rises and there exists another consumer whose utility falls.*
- 2. Differentiation is said to be vertical if all consumers benefit when the level of the product's space characteristic is augmented in the product space.*

Apesar de todos os consumidores conseguirem ordenar os produtos, partindo do que tem mais qualidade para o de menor qualidade, eles diferem na sua predisposição de pagar pela qualidade. Isto pode ocorrer porque estes têm rendimentos muito diferentes ou simplesmente porque têm opiniões diferentes relativamente ao valor monetário a pagar por uma determinada qualidade.

Estes dois tipos de diferenciação têm duas diferenças fundamentais nas suas aplicações para a determinação da estrutura e comportamento do mercado:

1. À medida que o número de consumidores heterogéneos aumenta:
 - a. Na diferenciação horizontal, mais e mais empresas (produtos) se tornam viáveis, assim são preenchidos “espaços vazios” com novos produtos;
 - b. Na diferenciação vertical isto não acontece, porque a concorrência pelos preços tende expulsar do mercado os produtos com menor qualidade.

Assim, as duas formas de concorrência têm implicações muito diferentes no que diz respeito à concentração do mercado.

2. As consequências de introduzir incerteza são muito diferentes:
 - a. Na diferenciação horizontal a falta de informação completa acerca do intervalo de produtos disponíveis ou das suas características, tende a levar a actividade de marketing, em parte para informar os potenciais consumidores e em parte para alterar as suas preferências para as combinações fornecidas por eles;

- b. Na diferenciação vertical tudo o que foi dito atrás é relevante, com adição de o preço poder ser utilizado pelos vendedores e compradores como um indicador de qualidade. Para o vendedor isto pode reflectir custos de recursos necessários mais altos para gerar maior qualidade, mas uma vez estabelecidos, há espaço para haver sinais de qualidade espúria, definindo preços superiores aos custos suportados.

Uma vez que a entidade de acolhimento está num mercado onde a diferenciação é mais fácil pela qualidade do produto, vou desenvolver um pouco mais este tipo de diferenciação.

Segundo Champsaur and Rochet (1989) num mercado duopolista, cada uma das empresas vai escolher um produto com uma qualidade diferente, porque caso fosse igual estas teriam de iniciar uma concorrência pelos preços, o que iria diminuir os lucros de ambas.

Quando se pretende seguir o caminho da diferenciação vertical temos de ter em atenção dois aspectos. Primeiro temos de analisar a concorrência pelos preços nos produtos existentes e em segundo, estudar a escolha anterior da qualidade do produto.

Supondo que as preferências dos consumidores são descritas por $U = Y_s - p$, onde Y é o rendimento do consumidor, s a qualidade do bem e p o preço, e ainda que o salário mais elevado Y_H difere apenas uma unidade do salário mais baixo Y_L ($Y_H = Y_L + 1$) e que existem duas empresas com produtos com qualidades diferentes denominadas por s_1 e s_2 , onde $s_2 > s_1$, então através da expressão ($Y_i s_1 - p_1 = Y_i s_2 - p_2$) que representa o consumidor indiferente entre as duas qualidades, é possível encontrar as funções procura dos dois tipos de produto:

$$Y_i s_1 - p_1 = Y_i s_2 - p_2 \Leftrightarrow p_2 - p_1 = (s_2 - s_1) Y_i \Leftrightarrow \frac{p_2 - p_1}{s_2 - s_1} = Y_i$$

Se $Y_i = Y_H \Leftrightarrow Y_i = Y_L + 1$, então

$$D_1(p_1, p_2) = \frac{p_2 - p_1}{s_2 - s_1} - Y_L$$

Se $Y_i = Y_L \Leftrightarrow Y_i = Y_H - 1$, então

$$D_2(p_1, p_2) = Y_H - \frac{p_2 - p_1}{s_2 - s_1}$$

Considerando agora que as duas empresas têm o mesmo custo marginal então os lucros vão ser dados por $(p_1 - c)D_1(p_1, p_2)$ e por $(p_2 - c)D_2(p_1, p_2)$.

Com os preços dados por:

$$p_1^* = c + \frac{Y_H - 2Y_L}{3}(s_2 - s_1)$$

$$p_2^* = c + \frac{2Y_H - Y_L}{3}(s_2 - s_1)$$

Vemos que os preços são diferentes e que $p_2^* > p_1^*$. Ou seja, o preço do bem com elevada qualidade é mais elevado e portanto uma das consequências é que vai gerar lucros superiores. É portanto mais rentável escolher um produto com uma qualidade superior.

Contudo o modelo apresentado supõe que os custos são constantes, ou seja, não crescem com o aumento de qualidade.

Ao longo do tempo têm sido apresentados modelos por diversos autores, onde estes têm diferentes opiniões no que respeita à variação dos custos com o aumento de qualidade.

Tirole (1988) defendeu um modelo onde a utilidade que os consumidores ganhavam ao comprarem produtos de maior qualidade era linear e que os custos unitários eram independentes da qualidade.

Lenhmann-Grube (1997) provou que continua a haver uma vantagem em produzir produtos com maior qualidade mesmo que haja custos fixos (convexos) ao implementarem-no.

Crampes and Hollander (1995) apresentou um modelo onde as empresas ganham lucros iguais quando o mercado se apresenta em equilíbrio e os custos de produção são quadráticos em relação à qualidade.

Por último, Robert C. Schmidt (2006) desenvolveu um modelo que preenche a falta de ligação entre estes modelos. Este autor chegou às seguintes conclusões:

- Parece mais natural assumir que a utilidade é côncava e/ou que os custos unitários de produção são convexos em relação à qualidade.
- Assim, independentemente de os produtos terem uma qualidade superior ou inferior, ambos conseguem obter vantagens, dependendo do grau de não-linearidade assumido no modelo.

- Um baixo grau de não-linearidade leva a uma vantagem no produto de baixa qualidade, enquanto se houver um elevado grau de não-linearidade a vantagem vai ser do outro produto.

O autor Sutton (1986) tem uma perspectiva diferente. Este defende que se uma empresa melhorar a qualidade de um produto a um determinado preço, então vai ganhar não apenas “verticalmente”, por virtude da melhor combinação preço-qualidade, mas também “horizontalmente”, já que alguns consumidores desistem de marcas “vizinhas”, sacrificando a utilidade horizontal para obterem a maior utilidade vertical disponível.

Isto pode ser rentável para uma empresa uma vez que à medida que a qualidade aumenta, os custos não aumentam assim tanto uma vez que são compensados por ganhos maiores.

4. Conclusão

Da análise de mercado empreendida e da revisão bibliográfica, posso concluir que o mercado é um oligopólio, uma vez que é representado por um grupo limitado de empresas, encontrando-se numa situação de interdependência. As líderes deste mercado são a Plasteuropa, a Finieco e a Litel, que no seu conjunto e de acordo com a análise das medidas de concentração representam uma quota de mercado entre os 16% e os 32%. A CentroPack é uma empresa que tem vindo a crescer, porém se comparada com estas é uma pequena empresa.

No que diz respeito às barreiras à entrada, considero que existem custos fixos de entrada e que as empresas instaladas vão aproveitar economias de escala. Assim este modelo de concorrência será o ideal para o mercado dos sacos promocionais. Isto porque a entrada de concorrentes vai fazer com que cada produtor produza uma parcela menor, o que faz aumentar os custos médios de cada empresa. Estas consequências provocam uma perda de bem-estar para os consumidores e uma redução do excedente total.

Assim, o número de empresas neste mercado é praticamente constante, ou seja não é caracterizado por muitas entradas ou saídas, o que é uma situação estável para o funcionamento da CentroPack.

Quanto à diferenciação do produto como estratégia de aumento de quota de mercado e de lucros, existem opiniões bastante diferentes entre os autores, dadas as divergências existentes quanto ao cálculo dos custos nos produtos de maior qualidade. Porém, com base no que vivenciei na empresa, na pretensão da mesma, no facto de ter custos altos o que torna difícil a diminuição de preços, sou de opinião, que os produtos com maior qualidade (saco de asa de cordão), apesar de terem um custo superior aos de baixa qualidade (saco de asa retorcida e de plástico) têm uma margem de lucro maior. Assim, a CentroPack deve apostar no aumento da qualidade como forma de diferenciação, uma vez que a empresa pode aumentar os lucros e ainda se pode destacar das concorrentes pela sua qualidade reconhecida, podendo assim aumentar a quota de mercado.

Contudo, e dado que a conjuntura económica actual não é favorável, a fabricação de um produto de menor qualidade vai ser sempre uma mais-valia, uma vez que permite uma solução mais acessível para clientes que não tenham interesse nos produtos com uma qualidade superior, pelo que sou de opinião que a oferta deste produto se deve manter, dando resposta a um mercado menos exigente. Esta oferta apenas deverá ser abandonada, se o aumento da produção dos outros produtos assim o permitir.

No que diz respeito a encargos deveria ser implementada uma redução dos encargos de financiamento bancário e com imobilizado, bem como diversificar a carteira de fornecedores.

No que diz respeito à imagem deve ser construída uma imagem forte especialmente nos mercados externos, baseada na excelência de qualidade e boas relações entre cliente-empresa.

Na área comercial, devem apostar na venda electrónica, no reforço da fidelização dos clientes, e na formação contínua da força de vendas;

Na área dos recursos humanos a aposta deve ser no recrutamento de pessoal mais qualificado e dinâmico.

5. Balanço do Estágio

Este estágio permitiu-me, como pretendia, o primeiro contacto com o mundo do trabalho, tendo oportunidade de conhecer no terreno uma realidade empresarial portuguesa. Nesse aspecto revelou-se uma experiência bem gratificante, que me permitiu abrir horizontes e consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos no currículo académico, podendo ser

considerada uma mais-valia. A concretização do estágio curricular numa empresa como a CentroPack foi uma experiência enriquecedora para mim, a nível pessoal e profissional.

A realização deste estágio permitiu-me atingir um conjunto de objectivos a nível da compreensão da organização duma empresa, adquirir conhecimentos sobre a filosofia e cultura organizacional e desenvolver competências profissionais, que me permitirão encarar o mercado de trabalho de forma mais consciente. A aquisição de termos empresariais, bem como a aquisição de conhecimentos e de uma maior compreensão sobre o funcionamento da área financeira, administrativa e comercial revelaram-se igualmente úteis e importantes.

Pude também vivenciar, e portanto perceber, melhor o funcionamento da própria empresa e das actividades nela desenvolvidas, acrescentando conhecimentos e experiência que de outra forma não teria adquirido. A percepção das realidades quotidianas e das dificuldades diárias de uma empresa, nomeadamente a análise da concorrência e estudos de mercado e das dificuldades que surgem na aquisição de dados; a necessidade de atingir metas/objectivos e das alterações e ajustes necessários para as atingir; as dificuldades criadas para a empresa devido à falta de pagamento por parte dos clientes, foi igualmente uma experiência importante e enriquecedora no que se refere à consolidação da minha formação profissional.

Em termos curriculares permitiu-me aprofundar conceitos macro e microeconómicos, adquiridos ao longo do 1º e 2º ciclo de estudos em Economia, nomeadamente, no âmbito da minha especialização de mestrado (Organização Industrial, Economia Industrial e Aplicações de Economia Industrial), Introdução à Gestão e Estratégia empresarial.

Por outro lado, permitiu-me a aplicação e desenvolvimento de competências informáticas, adquiridas nas cadeiras da Licenciatura, Informática I e II, nomeadamente, na utilização do programa Excel.

Este estágio possibilitou-me ainda o desenvolvimento de competências sociais e de comunicação, quer no relacionamento interpessoal, quer na aquisição de uma linguagem mais profissional, bem como o desenvolvimento da capacidade de organização, iniciativa e autonomia.

No que se refere ao meu contributo para a empresa, no decorrer de todas as actividades que realizei, procurei ser sempre pró-activo e mostrei-me sempre disponível e receptivo a todas as propostas, revelando interesse, curiosidade e vontade de aprender.

Como resulta do exposto, com muito agrado que desenvolvi na empresa as actividades supostas no estágio, sendo de enfatizar o bom ambiente de trabalho e o acesso que tive a um

grande volume de informação – o que se revelou bastante útil quer em termos de experiência pessoal e profissional, quer para a realização deste trabalho.

Faço isto, penso que o balanço do estágio é positivo, tendo alcançado os objectivos propostos, permitindo a troca de conhecimentos e aprendizagens entre o estagiário e a empresa.

Bibliografia

Church, J.; Ware, R. (2000) *Industrial Organization: A Strategic Approach*, Estados Unidos, The McGraw-Hill Companies, Inc

Cabral, L. (1994) *Economia Industrial*, Lisboa, McGraw-Hill de Portugal

Pepall, L.; Richards, D.; Norman, G. (2008) *Industrial Organization*, Oxford, Blackell Publishing Ltd

Geroski, P. (1991) *Market Dynamics and Entry*, Oxford, Blackell Publishing Ltd

Clarke, R. (1985) *Industrial Economics*, Oxford, Blackell Publishing Ltd

Tirole, Jean (1994) *The Theory of Industrial Organization*, Massachusetts, The MIT Press

Schmidt, Robert C. (2005) On the Robustness of the High-Quality Advantage under Vertical Differentiation, *J IndCompet Trade*, 6, 183–193

Shy, Oz (1995) *Industrial Organization: Theory and Applications*, Massachusetts, The MIT Press

Hay, Donald A.; Morris, Derek J. (1991) *Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence*, Oxford University Press

Sites Web

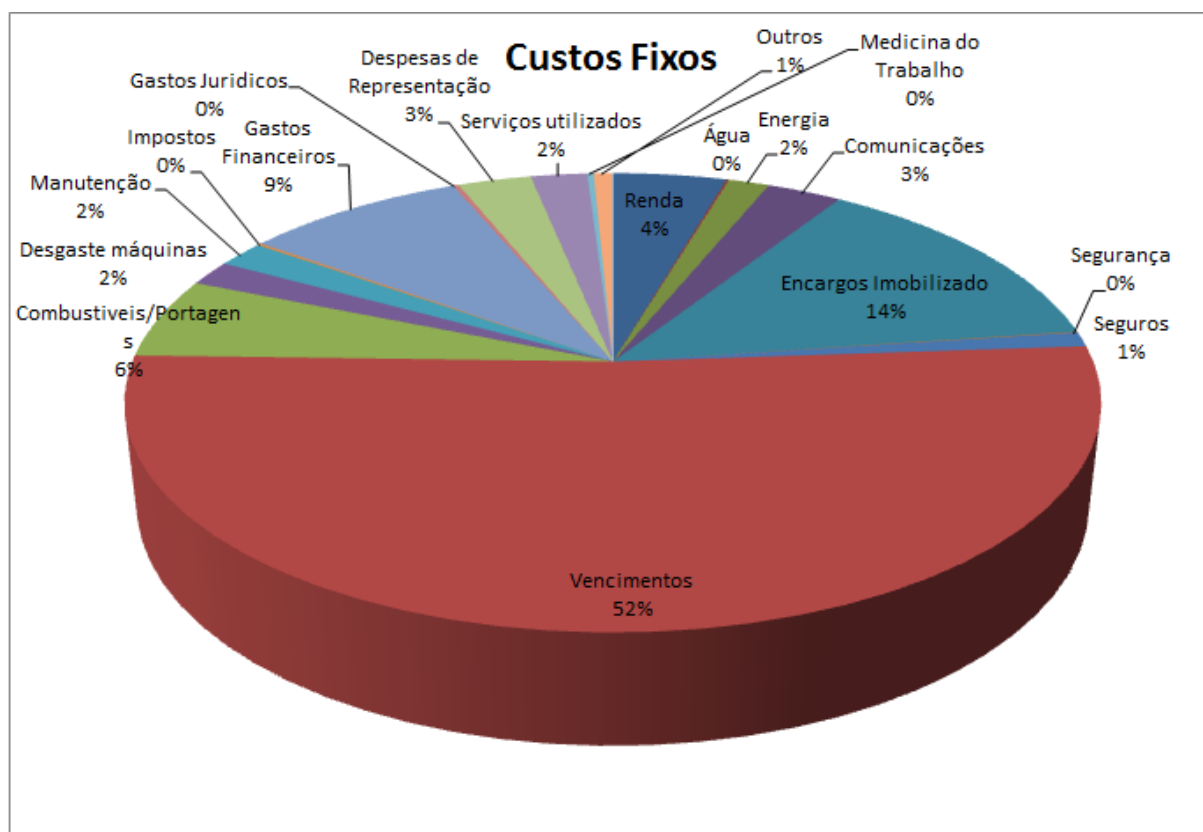
www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=ine_publicacoes&publicacoespub_boui=71448057&publicacoesmodo=2

www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=ine&xpgid=ine_publicacoes&publicacoespub_boui=48434179&publicacoesmodo=2

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pt.pdf

Anexos

Quadro 1



Quadro 2

Divisão 17

Fabricação de pasta, de papel, cartão e seus artigos

2009

2009								Portugal
CAE Ver.3	Designação	Unid. Activ. Econ.	Valor das Vendas				Serviços Prestados	
			Total	Mercado Nacional	União Europeia	Países Terceiros		
		nº	Euros					
17		203	2157543175	784486273	1058811283	314245619	12533720	
17110	Fabricação de pasta	5	403.453.239	33.272.778	291.487.571	78.692.890	4.817.749	
17120	Fabricação de papel e de cartão (excepto canelado)	15	964.475.592	109.298.049	631.982.637	223.194.906	...	
17211	Fabricação de papel e de cartão canelados (inclui embalagens)	26	264.214.677	254.423.161	9.185.774	605.742	...	
17212	Fabricação de outras embalagens de papel e de cartão	52	206.929.069	143.910.012	56.585.381	6.433.676	117.625	
17220	Fabricação de artigos de papel para uso doméstico e sanitário	19	204.040.936	144.942.359	57.499.386	1.599.191	360.376	
17230	Fabricação de artigos de papel para papelaria	53	58.107.161	50.525.482	5.471.395	2.110.284	1.499.913	
17240	Fabricação de papel de parede	0	0	0	0	0	0	
17290	Fabricação de outros artigos de pasta de papel, de papel e de cartão	33	56.322.501	48.114.432	6.599.139	1.608.930	71.499	

Fonte: Estatísticas da produção anual 2009, INE

Quadro 3

Varição média anual dos índices de preços na produção industrial

Unidade: %										Unit: %
Sectores de actividade (CAE –Ver.2)	Ponderações		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
	%									
Portugal										Portugal
Índice geral	C/D/E	100,0	2,7	0,4	0,8	2,7	4,1	4,7	3,2	General index
Desagregação do índice geral por grandes agrupamentos industriais:										Breakdown of general index by main industrial groups:
Bens de consumo	-	29,8	3,5	1,3	0,7	0,9	1,1	2,6	1,6	Consumer goods
Bens de consumo duradouro	-	4,2	0,4	2,0	-0,1	0,8	2,2	3,7	1,9	Durable consumer goods
Bens de consumo não duradouro	-	25,6	4,0	1,1	0,8	0,9	0,9	2,5	1,6	Non-durable consumer goods
Bens intermédios	-	31,5	1,1	-0,5	-0,1	2,4	1,3	3,4	3,7	Intermediate goods
Bens de investimento	-	6,4	1,7	0,7	0,6	1,4	1,8	2,3	2,5	Capital goods
Energia	-	32,3	3,8	0,5	1,9	4,9	9,6	7,9	4,1	Energy
Desagregação do índice geral por secções:										Breakdown of general index by industrial sections:
Indústrias extractivas	C	1,6	0,9	0,9	-1,2	-0,4	0,1	0,7	0,6	Mining and quarrying
Indústrias transformadoras	D	74,3	2,7	0,4	0,4	2,9	3,5	4,6	2,6	Manufacturing
Indústrias alimentares, das bebidas e do tabaco	DA	20,7	5,0	0,7	0,4	2,1	0,0	3,1	4,1	Manufacture of food products, beverages and tobacco
Indústria têxtil	DB	5,1	1,5	-0,9	-0,5	0,2	-1,0	0,1	0,3	Manufacture of textile products
Indústrias do couro e de produtos do couro	DC	1,4	3,7	2,7	1,0	0,0	0,2	0,7	0,8	Manufacture of leather and leather products
Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras	DD	3,4	0,4	-0,1	-0,6	0,0	1,1	1,3	3,2	Manufacture of wood and wood products
Indústrias de pasta, de papel e cartão e seus artigos: edição e impressão	DE	4,3	0,8	-1,7	-0,4	-1,4	-1,2	1,7	1,8	Manufacture of pulp, paper and paper products; publishing and printing

Fonte: Anuário Estatístico de Portugal de 2007, INE

Quadro 4

con corr ent e	Nome	Forma jurídica	ENPS	EVVN	Quota de merca do 1	Quota de merca do 2	ECAP	NUTS II	Municípi o
sim	ANTUNES & ABREU, LDA	Sociedade por quotas	10 - 19 pessoas ao serviço	0 ≤ vvn < 1.000.000	0	0,0092 18002	100 001 ≤ capital ≤ 500 000	Norte	Guimarães
	COOPICART - COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DE TIPOGRAFIA E CARTONAGEM CRL	Cooperativa de responsabilidade limitada	10 - 19 pessoas ao serviço	0 ≤ vvn < 1.000.000	0	0,0092 18002	5 001 ≤ capital ≤ 25 000	Norte	Porto
	REBELO & FILHO, LDA	Sociedade por quotas	10 - 19 pessoas ao serviço	0 ≤ vvn < 1.000.000	0	0,0092 18002	capital ≤ 5 000	Lisboa	Lisboa
	MÁRIO MAIA & CA, LDA	Sociedade por quotas	10 - 19 pessoas ao serviço	0 ≤ vvn < 1.000.000	0	0,0092 18002	100 001 ≤ capital ≤ 500 000	Norte	Trofa
	GRÁFICA DO NEIVA DE MIRANDA & PINTO, LDA	Sociedade por quotas	10 - 19 pessoas ao serviço	0 ≤ vvn < 1.000.000	0	0,0092 18002	5 001 ≤ capital ≤ 25 000	Norte	Viana do Castelo
sim	SOSAC-SACOS E SAQUETAS, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	0 ≤ vvn < 1.000.000	0	0,0092 18002	50 001 ≤ capital ≤ 100 000	Norte	Santa Maria da Feira
	WORLD PACK - INDÚSTRIA DE EMBALAGENS, LDA	Sociedade por quotas	0 - 9 pessoas ao serviço	0 ≤ vvn < 1.000.000	0	0,0092 18002	5 001 ≤ capital ≤ 25 000	Norte	São João da Madeira
sim	CENTROPACK - COMERCIO DE EMBALAGENS, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	1554309,91	0,0143 27632		50 001 ≤ capital ≤ 100 000	Centro	Coimbra
sim	JOSÉ SANTOS & CAMPOS, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn < 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	100 001 ≤ capital ≤ 500 000	Norte	Valongo
	GROUPACK - INDÚSTRIA DE EMBALAGENS, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn < 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	100 001 ≤ capital ≤ 500 000	Centro	Águeda
	TECNICARTON PORTUGAL - UNIPESSOAL, LDA	Sociedade por quotas	10 - 19 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn < 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	500 001 ≤ capital ≤ 1 500 000	Centro	Águeda
	MANUFACTURAS AEME, LDA	Sociedade por quotas	50 - 249 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn < 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	100 001 ≤ capital ≤ 500 000	Norte	Porto
	NOVISPRINT - INDÚSTRIA GRÁFICA, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn < 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	100 001 ≤ capital ≤ 500 000	Norte	Vizela
	MODECORT - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EMBALAGENS, LDA	Sociedade por quotas	10 - 19 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn < 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	5 001 ≤ capital ≤ 25 000	Lisboa	Loures
	CARTONAGEM ALVES, LDA	Sociedade por quotas	10 - 19 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn < 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	5 001 ≤ capital ≤ 25 000	Norte	Fafe
	SERTÃ-FÁBRICA DE EMBALAGENS DO CENTRO, LDA	Sociedade por quotas	10 - 19 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn < 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	100 001 ≤ capital ≤ 500 000	Centro	Sertã
	EMBALCUT - INDUSTRIA DE EMBALAGENS PARA CUTELARIAS, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn < 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	100 001 ≤ capital ≤ 500 000	Norte	Guimarães

sim	DANIELSPACK - SOCIEDADE DE EMBALAGENS, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn< 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	capital≤ 5 000	Norte	Vizela
	MIRAPACK, UNIPESOAAL, LDA	Sociedade unipessoal por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	1.000.000 ≤ vvn< 2.000.000	0,0092 18002	0,0184 36004	capital≤ 5 000	Centro	Mira
	ANTUNES & PIORLA, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Lisboa	Lisboa
	ELO - PUBLICIDADE, ARTES GRÁFICAS, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	500 001 ≤ capital≤ 1 500 000	Lisboa	Mafra
	EMPRESA DO BOLHÃO, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	1 500 001 ≤ capital≤ 5 000 000	Norte	Maia
	ERNESTO ALEXANDRE, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	500 001 ≤ capital≤ 1 500 000	Lisboa	Lisboa
	FERNANDES & TERCEIRO, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	500 001 ≤ capital≤ 1 500 000	Lisboa	Oeiras
	MARTINS D'ALMEIDA & RODRIGUES, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	50 001 ≤ capital≤ 100 000	Lisboa	Lisboa
	LITEL-LITOGRAFIA E EMBALAGENS, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Norte	Trofa
	OLÍMPIO DE OLIVEIRA FONSECA, SA	Sociedade anónima	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Norte	Santa Maria da Feira
	EMBA-COMERCIO E INDUSTRIA DE EMBALAGEM, SA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Centro	Alenquer
	CARTONAGEM CARDOSO, SA	Sociedade anónima	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	500 001 ≤ capital≤ 1 500 000	Norte	Santa Maria da Feira
	TECNICOEMBALAGEM - TRANSFORMAÇÃO DE PAPEL, SA	Sociedade anónima	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	50 001 ≤ capital≤ 100 000	Centro	Leiria
	CARTONEX - ARTIGOS ESCOLARES E DE ESCRITÓRIO, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	50 001 ≤ capital≤ 100 000	Norte	São João da Madeira
sim	MICROPACK - PACKING & IMAGE, SA	Sociedade anónima	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	500 001 ≤ capital≤ 1 500 000	Norte	Santa Maria da Feira
	SACOCCEL - SOCIEDADE PRODUTORA DE EMBALAGENS E SACOS DE PAPEL, LDA	Sociedade por quotas	0 - 9 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Norte	Santa Maria da Feira
	RIBAEMBAL - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EMBALAGENS, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Norte	Santo Tirso
	A BOLSEIRA-INDÚSTRIA DE EMBALAGEM, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Centro	Oliveira do Bairro
	J.P.Z. - CARTONAGEM, SA	Sociedade anónima	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Norte	Guimarães

sim	CAIXINDU - INDUSTRIA DE CAIXAS E EMBALAGENS, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	5 001 ≤ capital≤ 25 000	Norte	Guimarães
	GLOBALSAC SACOS PAPEL, LDA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	2.000.000 ≤ vvn< 5.000.000	0,0184 36004	0,0460 9001	50 001 ≤ capital≤ 100 000	Norte	Viana do Castelo
	NOVOTIPO EUROPA - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EMBALAGENS, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	5.000.000 ≤ vvn< 10.000.00	0,0460 9001	0,0921 8002	1 500 001 ≤ capital≤ 5 000 000	Lisboa	Sintra
	FÁBRICA DE PAPEL PONTE REDONDA, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	5.000.000 ≤ vvn< 10.000.00	0,0460 9001	0,0921 8002	500 001 ≤ capital≤ 1 500 000	Norte	Espinho
	GRÁFICA IDEAL DE ÁGUEDA - INDÚSTRIAS GRÁFICAS, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	5.000.000 ≤ vvn< 10.000.00	0,0460 9001	0,0921 8002	1 500 001 ≤ capital≤ 5 000 000	Centro	Águeda
	CARTONAGEM TRINDADE - INVESTIMENTOS E GESTÃO, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	5.000.000 ≤ vvn< 10.000.00	0,0460 9001	0,0921 8002	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Norte	São João da Madeira
	QUEIROPLÁS, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	5.000.000 ≤ vvn< 10.000.00	0,0460 9001	0,0921 8002	500 001 ≤ capital≤ 1 500 000	Lisboa	Amadora
	FINIECO - INDUSTRIA E COMERCIO DE EMBALAGENS, SA	Sociedade por quotas	20 - 49 pessoas ao serviço	5.000.000 ≤ vvn< 10.000.00	0,0460 9001	0,0921 8002	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Norte	Porto
	TUBEMBAL - TRANSFORMAÇÃO DE PAPEL E COMÉRCIO DE EMBALAGENS, SA	Sociedade anónima	20 - 49 pessoas ao serviço	5.000.000 ≤ vvn< 10.000.00	0,0460 9001	0,0921 8002	500 001 ≤ capital≤ 1 500 000	Norte	Trofa
	FINNCO-ART COMPLEXOS TÉCNICOS, LDA	Sociedade por quotas	10 - 19 pessoas ao serviço	5.000.000 ≤ vvn< 10.000.00	0,0460 9001	0,0921 8002	100 001 ≤ capital≤ 500 000	Lisboa	Lisboa
sim	CALHEIROS EMBALAGENS, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	10.000.00 ≤ vvn< 20.000.00	0,0921 8002	0,1843 60039	1 500 001 ≤ capital≤ 5 000 000	Norte	Valongo
	PLASTEUROPA EMBALAGENS, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	10.000.00 ≤ vvn< 20.000.00	0,0921 8002	0,1843 60039	1 500 001 ≤ capital≤ 5 000 000	Norte	Vila do Conde
	SACOPOR - SOCIEDADE DE EMBALAGENS E SACOS DE PAPEL, SA	Sociedade anónima	20 - 49 pessoas ao serviço	10.000.00 ≤ vvn< 20.000.00	0,0921 8002	0,1843 60039	500 001 ≤ capital≤ 1 500 000	Lisboa	Lisboa
	COOPERATIVA ABASTECEDORA DOS INDUSTRIAIS DE ALIMENTOS COMPOSTOS PARA ANIMAIS CRL	Cooperativa de responsabilidade limitada	20 - 49 pessoas ao serviço	20.000.00 ≤ vvn< 50.000.00	0,1843 60039	0,4609 00098	50 001 ≤ capital≤ 100 000	Lisboa	Lisboa
	GRAPHICSLEADERPACKAGING - ARTES GRÁFICAS, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	20.000.00 ≤ vvn< 50.000.00	0,1843 60039	0,4609 00098	5 000 001 ≤ capital≤ 20 000 000	Norte	Vila Nova de Gaia
	SEDA IBÉRICA - EMBALAGENS, SA	Sociedade anónima	50 - 249 pessoas ao serviço	20.000.00 ≤ vvn< 50.000.00	0,1843 60039	0,4609 00098	1 500 001 ≤ capital≤ 5 000 000	Lisboa	Oeiras

Fonte: I.N.E; cálculo das quotas realizado por mim